

Elżbieta Kolasińska

Uniwersytet Gdański

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ ORGANIZACJI W PRAKTYCE

*Postępuj według takiej zasady,
którą mógłbyś chcieć uczynić prawem powszechnym.*

Immanuel Kant

Streszczenie: Odpowiedzialna społecznie organizacja realizuje kodeks etyczny i najlepsze praktyki moralno-gospodarcze. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: Czy społeczna odpowiedzialność organizacji to nośna moda, czy kluczowa praktyka działalności?

Słowa kluczowe: odpowiedzialność, organizacja, praktyka.

1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialność organizacji to coraz częściej pojawiające się zagadnienie w nauce, praktyce gospodarczej oraz dyskursie publicznym na forum krajowym i międzynarodowym. Rozwój tej problematyki naukowo-praktycznej determinują różne czynniki, m.in. wzrastająca świadomość społeczeństwa dotycząca odpowiedzialności organizacji, gospodarka oparta na wiedzy, znaczenie zaufania i relacji społecznych w działalności organizacji, rola kooperacji we współczesnym społeczeństwie i gospodarce, konkurencyjny rynek, globalizacja, inwestycje w kapitał ludzki i społeczny, wzrost rangi działań etycznych i ekologicznych w działalności organizacji. Koherencja celów społecznych, gospodarczych, moralnych, ekologicznych i ludzkich stanowi wyzwanie dla współczesnych organizacji zarządzanych zgodnie z kodeksem etycznym. Społeczna odpowiedzialność organizacji to fundament jej konkurencyjności, wiarygodności i etycznych relacji z różnymi grupami interesu.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytania: Czy społeczna odpowiedzialność organizacji to krótkotrwała moda? Czy to kluczowa praktyka w działalności organizacji?

2. Istota społecznej odpowiedzialności organizacji

Analizując zagadnienie społecznej odpowiedzialności organizacji, możemy odwołać się do dwóch terminów: dobroczynności i etycznego zarządzania. Dobroczynność ujęta jest już w *Nowym Testamencie*, według którego moralnym obowiązkiem każdego człowieka i wspólnoty jest troska o ubogich i potrzebujących oraz zapobieganie ich marginalizacji. Dobroczynność powinna stanowić normatywne działanie ukierunkowane na pomoc innym, oparte na solidarnym, trwałym zobowiązaniu: darczyńca i obdarowany, a nie jej zaprzeczenie, jak w bajce Ignacego Krasickiego *Dobroczynność*:

Chwaliła owca wilka, że był dobroczynny;
Lis to słysząc spytał ją: „W czymże tak uczynny?”
„I bardzo – rzecze owca – niewiele on pragnie.
Moderat! Mógł mnie zjeść, zjadł mi tylko jagnię”.

Pseudo dobroczynność albo ostentacyjna filantropia indywidualna lub instytucjonalna to patologiczna nieodpowiedzialność, którą zaliczamy do „działań pozornych, czyli takich, które – ze względu na swój rzeczywisty przebieg lub bezpośredni cel – są inne, niż na to wyglądają”¹. Darczyńca może podejmować działanie pozorne dla własnych korzyści albo ulegając modzie, a nie w celu pomocy potrzebującym i taką hipokryzję powinniśmy piętnować, bo przynosi więcej szkody niż pożytku.

Idea etycznego zarządzania, której fundamenty nakreślił A. Carnegie w 1899 r. w *The Gospel of Wealth (Ewangelia bogactwa)*, w której napisał: „majątek to święty depozyt, którym jego posiadacz jest zobowiązany zarządzać dla dobra wspólnoty”². W konkluzji do stwierdzenia autora przedsiębiorcy są depozytariuszami majątku powierzonego im przez społeczeństwo i powinni dbać o niego i zarządzać nim dla dobra wspólnego. Odpowiedzialność organizacji stanowi rodzaj misji i nie może być wykorzystywana do realizacji partykularnych interesów. Status zarządzającego organizacją, związany z legitymizacją władzy rodzi odpowiedzialność decydenta wobec społeczeństwa i nie tylko wiąże się z pomnażaniem majątku, ale także z moralnym zarządzaniem organizacją. W. Gasparski napisał, że „odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa jest dwojakiej natury. Z jednej strony jest to reakcja na powierzone do wykonania zadanie, czyli wynik działania. Ten rodzaj odpowiedzialności nazywamy po prostu odpowiedzialnością (*responsibility*). Z drugiej strony jest to gotowość do zdania sprawy (sprawozdania) z tego, co jest (było) wykonane oraz ponoszenia wynikających z tego konsekwencji”³.

¹ J. Lutyński, *Działania pozorne*, [w:] J. Lutyński, *Nauka i polskie problemy: komentarz socjologa*, PIW, Warszawa 1990, s. 105.

² R.D. Putnam, *Samotna gra w kregle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, tłum. P. Sadura, S. Szymański, WAiP, Warszawa 2008, s. 197.

³ W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja uzupełniona*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 499-500.

Przejawia się ona w dwóch wymiarach: po pierwsze wewnętrznym – w promowaniu kodeksów etycznych, humanizacji pracy, podmiotowym zarządzaniu kapitałem ludzkim, partycypacji pracowniczej, bezpieczeństwie pracy, adaptacji do zmian, skutecznych praktykach nadzoru korporacyjnego, działalności ekologicznej, po drugie zewnętrznym – w kooperacji z różnymi grupami interesu, współpracy z wspólnotami lokalnymi, władzami rządowymi i pozarządowymi, mediami, ochronie środowiska, poszanowaniu praw obywatelskich. Koncepcję społecznej odpowiedzialności organizacji determinują także dwie teorie: *interesariuszy* oraz *agencji*. Pierwsza teoria – „interesariuszy” (*stakeholders*), jest związana z „każdą osobą lub grupą osób, która wpływa lub podlega wpływowi osiągniętych przez organizację celów”⁴. Możemy ich podzielić na wewnętrznych, do których zaliczamy właścicieli, kadre zarządzającą, pracowników, akcjonariuszy, związki zawodowe i inne stowarzyszenia wewnątrz instytucji, i zewnętrznych, takich jak: konkurenci, klienci, dostawcy, władze rządowe, media masowe, instytucje finansowe, instytucje branżowe, władze lokalne, organizacje ekologiczne, uczelnie. Postrzeganie społecznej odpowiedzialności organizacji jako płaszczyzny dialogu ze wszystkimi interesariuszami to budowanie porozumienia na poziomie indywidualnym, instytucjonalnym, którego celem jest uwzględnianie potrzeb i oczekiwań wszystkich zainteresowanych grup interesu.

Druga teoria – „agencji”, nakreśla zależność między agentem, który ma zobowiązania wobec zleceniodawcy (pryncypała)⁵. W myśl tej koncepcji interesariusze są pryncypałami w stosunku do kadry zarządzającej, która pełni funkcję agentów. Jednocześnie kadra zarządzająca w ramach kontraktu pełni funkcję pryncypała w stosunku do pracowników (agentów). Pracownicy jako agenci są zobowiązani do respektowania poleceń swoich dyrektorów (pryncypałów) oraz działania zgodnego z ich interesem. Kolejną teorią, która determinuje społeczną odpowiedzialność organizacji, jest opisana przez J. Ellingtona koncepcja zrównoważonego rozwoju, którą nazwał 3P: *People, Planet, Profit*, czyli *Ludzie, Planeta, Zysk*⁶. W konkluzji do teorii autora stwierdzamy, że społecznie odpowiedzialny biznes opiera się na trzech filarach.

I filar to *ludzie* (społeczeństwo), które wymaga od organizacji, aby funkcjonowały, jak sprawnie działające mózgi kreujące innowacyjne pomysły, a jednocześnie ponoszące za nie odpowiedzialność jak moralny człowiek. Podstawą tego żądania jest normatywna wymiana oparta na wzajemności: organizacje powinny oferować tyle społeczeństwu, ile z niego czerpią.

⁴ R.E. Freeman, W.M. Evan, *Corporate governance: A stakeholder interpretation*, „Journal of Behavioural Economics” 1990, Vol. 19, pp. 337-358.

⁵ E. Fama, *Agency problem and the theory of the firm*, „Journal of Political Economy” 1980, Vol. 88, pp. 288-307.

⁶ J. Elkington, *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*, „California Management Review” 1994, Vol. 36, No. 2, pp. 909-1000.

II filar to *planeta*, na którą organizacje wywierają znaczący wpływ, wykorzystują jej bogactwa, przekształcają i zmieniają krajobraz, a często nieodpowiedzialnie emitują substancje zatruwające środowisko naturalne. W organizacji zarządczej odpowiedzialnie środowisko jest chronione, zasoby naturalne wykorzystywane racjonalnie, a działalność ukierunkowana ekologicznie, szczególnie w branżach permanentnie zanieczyszczających naszą planetę. W myśl zasady: *czysta planeta dla wszystkich*.

III filar to *zysk*, którego maksymalizacja w organizacji jest celem oczywistym. Powinien być on osiągnięty poprzez efektywne, etyczne zarządzanie, zgodne z normami prawnymi i moralnymi oraz racjonalnym gospodarowaniem zasobami.

„Przestrzeganie prawa jest podstawowym standardem etycznym w biznesie, ale nie jest standardem jedynym. Prawa i mechanizmy rynkowe są koniecznymi, lecz nie wystarczającymi wskazówkami w działalności gospodarczej. Prowadzenie biznesu, rzetelnie, uczciwie i z najwyższą zgodnością słów i czynów daje przewagę, jakiej nie można byłoby osiągnąć w inny sposób. (...) Potrzebny jest alians świata biznesu i świata nauki, instytucji państwowych i samorządowych oraz organizacji pozarządowych na rzecz tworzenia infrastruktury etycznej w polskim życiu gospodarczym”⁷. Działalność organizacji często inicjuje pionierskie kontrakty pomiędzy różnymi krajami zróżnicowanymi kulturowo i gospodarczo. Od odpowiedzialności, norm moralnych, wzajemnego zaufania niejednokrotnie zależy ich trwałość i relacyjność. A. Lewicka-Strzałecka stwierdziła, że „odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw ma charakter szeroko rozumianej działalności pozytywnej, przeciwstawianej wąskiemu jej pojmowaniu, jako ponoszeniu konsekwencji za uczynione zło, najczęściej w postaci kary orzekanej przez sąd”⁸. W nawiązaniu do stwierdzenia autorki odpowiedzialność organizacji ma wielowymiarowy charakter i duży zasięg, dlatego ujmujemy ją wielopłaszczyznowo, a nie tylko w aspekcie dobra i zła czynionego przez organizacje.

3. Wizerunek a społeczna odpowiedzialność organizacji

Działania ukierunkowane na budowanie wizerunku są działaniami specjalistów od public relations. Jednak społeczna odpowiedzialność organizacji może się przyczynić do kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Systemowe postrzeganie organizacji implikuje koherencję wszystkich obszarów jej działalności. Włączenie grup interesariuszy do działań przy wdrażaniu najlepszych praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji to fundament pod jej wiarygodność i konkurencyjność. Społeczna odpowie-

⁷ W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: Inicjatywy, programy, kodeksy*, UNDP, Warszawa 2002, s. 18.

⁸ A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 6.

działność organizacji i public relations, mimo że są różnymi funkcjami w organizacji, to się wzajemnie przenikają. Najlepsze praktyki społecznej odpowiedzialności organizacji stanowią normatywny „drogowskaz” działania i jednocześnie mogą wpływać na jej pozytywny wizerunek. Koherencja tych dwóch dziedzin to fundament wiarygodnej instytucji, opartej na zasadach moralno-etycznych. Społeczną odpowiedzialność organizacji nie tylko regulują normy prawne, kontrakty i najlepsze praktyki, ale pochodną kontraktów są „koszty transakcyjne”, czyli elementy niekontraktowe, związane m.in. z egzekwowaniem ich warunków. Moralne wartości, zaufanie i uczciwe działania partnerów kontraktów stanowią czynnik redukujący ryzyko behawioralne i zabezpieczający je przed zerwaniem. Odpowiedzialność i zaufanie każdej ze stron kontraktu to cenne wartości przynoszące korzyści w postaci trwałego ograniczenia niepewności związanej z „kosztami transakcyjnymi”. „Między zaufaniem a przepisami zachodzi relacja odwrotnej proporcji: im bardziej w związkach międzyludzkich opieramy się na przepisach, tym mniej ufamy sobie nawzajem i *vice versa*”⁹. Budowanie między wszystkimi interesariuszami relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i na najlepszych praktykach społecznej odpowiedzialnej organizacji to kluczowa metoda budowania wiarygodnej instytucji. Odwołanie się do odpowiedzialności i „do zinstytucjonalizowanych praktyk lub procedur, oparte na przekonaniu, że ich przestrzeganie przyniesie najlepszy skutek”¹⁰ to m.in. metoda budowania lojalności pracowników wobec organizacji. Przepisy i praktyki obwarowane normami prawnymi i regulaminami wewnętrznymi okażą się nieefektywne, jeżeli pracownicy nie będą mieli zaufania do ich skuteczności i zasadności. Pozytywne relacje z interesariuszami to podstawa, ponieważ bez ich poparcia funkcjonowanie organizacji jest utrudnione, a w niektórych obszarach wręcz niemożliwe. Odpowiedzialność i zaufanie ze strony interesariuszy to źródło przewagi konkurencyjnej i inwestycja zwrotna w przyszłości w postaci ich zaangażowania, lojalności i pozytywnego wizerunku organizacji.

„Wizerunek jest zbiorem przekonań myśli i wrażeń osoby lub grupy o jakimś obiekcie: firmie, produkcie, marce, miejscu lub osobie”¹¹. „Opinia rzutuje na wiedzę, ta zaś jest wyłącznie ową częścią opinii, która jest społecznie potwierdzona poprzez uznane kryteria dowodzenia. Tak jak opinia może się stać wiedzą, tak rzekoma wiedza może się zdegenerować w opinię”¹². „Jest to wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o osobie, przedsiębiorstwie lub instytucji; nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu

⁹ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A.L. Śliwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 256.

¹⁰ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Zak, Kraków 2007, s. 107.

¹¹ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 549.

¹² R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, tłum. E. Morawska, J. Wertenstein-Żuławski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 479.

szczegółów, podchwyconych przypadkowo, fragmentarycznie, o nieostrych różnicach”¹³. Kreowanie wiarygodnego wizerunku może zostać wystawione na próbę. Takie zjawisko występuje, gdy kształtowanie obrazu zostaje zastąpione wykreowanym produktem marketingowym na sprzedaż, nadbudowanym nad autentycznym wizerunkiem. Amoralne kreowanie niewiarygodnego wizerunku przypomina według E. Goffmana „manipulowanie wrażeniami” i wypromowanie produktu na pokaz. „Kreowanie wizerunku czy public relations nie polega na retuszu wizerunku, (...) zdobywanie reputacji wymaga czasu i wysiłku. Wiarygodności nie można osiągnąć z dnia na dzień. Jeśli działania danej instytucji nie leżą w interesie społecznym, najdoskonalsze public relations nie zdołają zatuszować prawdy”¹⁴. Od wizerunku może zależeć funkcjonowanie organizacji w otoczeniu. Dychotomia wizerunek przyjaciel/nieprzyjaciel organizacji implikuje określone dla niej konsekwencje. Wizerunek profesjonalny to przysłowiowy „przyjaciel” organizacji, który jest niezastąpiony w sytuacji kształtowania pierwszoligowej pozycji na konkurencyjnym rynku. Negatywny wizerunek „nieprzyjaciel” potrafi zniszczyć nawet najlepiej prosperującą organizację, o czym przekonało się w praktyce wiele firm. Społeczna odpowiedzialność organizacji i pozytywny wizerunek to dziedziny, które chociaż są odrębnymi funkcjami, to się wzajemnie przenikają i uzupełniają.

Społeczna odpowiedzialność organizacji staje się celem, a nie środkiem do jego osiągnięcia. Działalność organizacji oparta na odpowiedzialności to cenny kapitał, przynoszący wymierne korzyści w postaci lojalności różnych grup interesu, reputacji i wiarygodności instytucji. Menedżerowie coraz częściej dostrzegają rolę odpowiedzialności ze strony interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Staje się ona pomostem kooperacji i relacji między *stakeholders*. Stanowi dobro, które nabywamy lub zbywamy w transakcji handlowej. W wyniku sprzedaży podmiotu gospodarczego nabywamy jego majątek materialny i wartości niematerialne w postaci zaufania, odpowiedzialności, lojalności różnych grup interesu, marki, znaku towarowego, patentów. Wartości niematerialne w biznesie mogą przewyższać kapitał materialny. Społeczna odpowiedzialność organizacji jest filarem długofalowych relacji pomiędzy różnymi grupami interesu i bezcenną wartością implikującą kooperację i zaangażowanie wszystkich zainteresowanych podmiotów. „Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich”¹⁵. Najwyższy czas obalić stereotyp, że zarządzanie organizacjami musi być „odarte” z wartości moralnych. Ignorowanie społecznej odpowiedzialności i norm moralnych w działalności organizacji to niebezpieczne żeglowanie pod prąd.

¹³ K. Wojcik, *Public Relations od A do Z*, Placet, Warszawa 1997, s. 44.

¹⁴ T. Goban-Klas, *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Business Press, Warszawa 1997, s. 35.

¹⁵ S. Young, *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Metamorfaza, Wrocław 2005, s. 75.

W Polsce wzrasta świadomość, że społeczna odpowiedzialność organizacji to klucz do jej konkurencyjności, kryształowej reputacji, chociaż współczesne praktyki w tym obszarze nie są w pełni satysfakcjonujące. Jednocześnie nie można bezkrytycznie twierdzić, że kodeksy etyczne i najlepsze praktyki społecznej odpowiedzialności to gwarancja sukcesu organizacji we wszystkich jej dziedzinach. To dopiero połowa sukcesu albo przysłowiowe naczynie do połowy pełne. Na skuteczne realizowanie najlepszych praktyk społecznej odpowiedzialności mają wpływ różnorodne determinanty, m.in. są to: postawa kadry zarządzającej, świadomość pracowników, świadomość społeczeństwa, oczekiwania społeczne wobec organizacji, relacje z interesariuszami.

4. Społeczna odpowiedzialność organizacji.

Nośna moda czy kluczowa praktyka działalności?

Społeczna odpowiedzialność organizacji zaczyna być postrzegana jako długofalowa praktyka. Kadra zarządzająca dostrzega, że nie może ona stanowić jednorazowego działania, ale musi zostać na trwale wpisana w praktykę organizacji. O przyszłości organizacji i jej konkurencyjności często decydują najlepsze praktyki i opinie o niej. Nie można traktować strategii społecznej odpowiedzialności jak krótkotrwałego modnego sloganu, który jak szybko się pojawił, tak szybko się skończy. Kodeksy dobrych praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji nie powinny być podyktowane nośnością tematu, ale koniecznością ich działania. Organizacje dostrzegają, że najlepsze praktyki społecznej odpowiedzialności przynoszą wymierne korzyści w postaci reputacji, konkurencyjności w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Coraz więcej organizacji wdraża w Polsce społeczną odpowiedzialność i jej przestrzega, o czym świadczą liczne badania potwierdzające tę realizowaną praktykę. „Uruchomiony w listopadzie 2009 roku przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie indeks „Respect (indeks spółek odpowiedzialnych społecznie notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych) jest kamieniem milowym w rozwoju polskiego CSR, bo stwarza szansę na zbliżenie się polskich firm do prawdziwej idei CSR – czyli biznesowej wartości dodanej, spójnej celami strategicznymi firmy”¹⁶. „Trzecia już edycja Rankingu Odpowiedzialnych Firm, prowadzonego przez Bolesława Roka, „Gazetę Prawną”, Pricewaterhouse Coopers we współpracy z Forum Odpowiedzialnego Biznesu, wskazała na wzrost strategicznego, a więc zintegrowanego z całą działalnością firmy, podejścia do CSR (wzrost o 25% w stosunku do 2008 r.). Wzrost zanotowała również kategoria relacji z klientami – 3 firmy (Kompania Piwowarska, Danone i Henkel Polska) osiągnęły w tej

¹⁶ *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2009*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 12-13.

kategorii największą ilość punktów¹⁷. W ramach projektu „Firma Dobrze Widziana” przeprowadzono również badanie opinii Polaków na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Zapytani o to, czym powinna się charakteryzować odpowiedzialna firma, ankietowani odpowiedzieli: „dobrze traktować/dbać o pracowników” (80%), „oferować dobrej jakości towary i usługi” (62%) oraz „postępować zgodnie z prawem” (54%). Na samym końcu znalazły się takie elementy, jak „angażowanie się w rozwiązywanie problemów ważnych społecznie” (7%) oraz „wspieranie kultury i sportu” (3%)¹⁸. W konkluzji do wyników badań stwierdzamy, że organizacje doceniają najlepsze praktyki społecznej odpowiedzialności organizacji. Pracodawcy dostrzegają wiedzę specjalistów z tej dziedziny, która to wiedza jest deficytowa na polskim rynku pracy, ponieważ tylko nieliczne uczelnie oferują takie specjalności. W związku z tym mamy typowy dla warunków polskich brak powiązania systemów kształcenia z praktyką gospodarczą.

5. Zakończenie

Społeczna odpowiedzialność organizacji to nowa praktyka, która zadomowiła się w działalności podmiotów gospodarczych. Kadra zarządzająca organizacjami dostrzega potrzebę wdrażania najlepszych praktyk w tej dziedzinie. Stanowią one fundament moralności i etyczności organizacji. Dyskurs społecznej odpowiedzialności i dyskurs efektywności stały się powiązane i wzajemnie warunkujące. Odpowiedzialność ukierunkowuje działania z wykorzystaniem konkretnej wiedzy o ocenie, co stanowi przedmiot aprobaty i dezaprobaty społeczno-gospodarczej. Powinniśmy obalić mit, że społeczna odpowiedzialność organizacji to ideologiczna teoria, a praktyka gospodarcza rządzi się twardymi prawami rynku. Społeczna odpowiedzialność organizacji to nie krótkotrwała moda ani medialny temat, ale kluczowy obszar działalności instytucji. Najwyższy czas połączyć idealną teorię z najlepszą praktyką i otrzymamy wzorcowy kodeks społecznej odpowiedzialności organizacji.

Literatura

- Elkington J., *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*, „California Management Review” 1994, Vol. 36, No. 2.
- Fama E., *Agency problem and the theory of the firm*, „Journal of Political Economy” 1980, Vol. 88.
- Freeman R.E., Evan W.M., *Corporate governance: A stakeholder interpretation*, „Journal of Behavioural Economics” 1990, Vol. 19.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A.L. Śliwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

¹⁷ Tamże, s. 13.

¹⁸ Tamże, s. 33.

- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja uzupełniona*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: Inicjatywy, programy, kodeksy*, UNDP, Warszawa 2002.
- Goban-Klas T., *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Business Press, Warszawa 1997.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa 2006.
- Lutyński J., *Działania pozorne*, [w:] J. Lutyński, *Nauka i polskie problemy: komentarz socjologa*, PIW, Warszawa 1990.
- Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, tłum. E. Morawska, J. Wertenstein-Żuławski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Putnam R.D., *Samotna gra w kregle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, tłum. P. Sadura, S. Szymański, WAiP, Warszawa 2008.
- Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- Wojcik K., *Public Relations od A do Z*, Placet, Warszawa 1997.
- Young S., *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Meta-morfoza, Wrocław 2005.

SOCIAL RESPONSIBILITY OF AN ORGANIZATION IN PRACTICE

Summary: A socially responsible organization applies a code of ethics and the best moral and economic practices. The purpose of the article is to give a reply to the question whether social responsibility of an organization is a popular trend or a key activity practice.